Velký příběh MOTÝLA

Lenka Papadakisová vzdělávala manažery tak dlouho, než pochopila, že lepší než vylepšovat zavedené postupy je najít docela nové. A tak se zrodila myšlenka moudrého byznysu. ZEN přináší její příběh, protože v něm vidí šanci pro mnoho našich čtenářů.

■ Text Milan Vidlák ■ Foto Tomáš Železný

Místo nahoře

„Všimla jsem si, že od té doby, co podnikám, vždycky si intuitivně vybírám pro své bydlení a práci nejvyšší patra domů. Teď se mi splnil sen a mám terasu k nebi," říká Lenka Papadakisová na terase svého střešovického bytu.

Bod zlomu. Lenka měla firmu se 45 lidmi. Pak je všechny propustila, aby mohla jít „sama krajinou“

Asistentka Barča roznáší čaj, organizátorka Lenka staví polštářky na podložky a lektor Emanuel pouští z notebooku africký popík. Uprostřed místnosti leží bílé plátno s modrým obrazcem připomínající izraelskou vlajku, na něm svíčka a krabička s pastelkami, kolem dokola papíry s čísly od 1 do 9 a nápisy, jako je zlost, pýcha, klam a závist. Kurz s názvem „Enneagram v nás aneb Poznání a rozvoj stylů leadershipu“ začíná a já cítím mírnou skepsi... A skutečně, už je to tady – lektor Emanuel chce, abychom se uvolnili tancem.

O nějakých sedmadvacet hodin později Emanuela poslouchám ani nedutám a přicházím na to, že moje „nedůvěra“ je zcela v souladu s mými návyky myšlení devátého enneagramového typu. Můj typ se nazývá jako prostředník či harmonizér, jenž ale silně reaguje na jakoukoli snahu o manipulaci a bývá silně obezřelý. Každému z nás patří jedno místo v enneagramu s jeho silnými stránkami i slabinami.

Majitelka firmy vzdělávající manažery Lenka Papadakisová (44) by nemohla nabízet kurz emoční inteligence, kdyby jej s takovým efektem nevyzkoušela na vlastní kůži. „Najednou jsem si uvědomila vlastní hodnotu. Uvolnilo mě to z napětí a pochybností,“ říká mi Lenka (shodou okolností taktéž enneagramový typ číslo devět) v proutěném křesle svého střešovického bytu s výhledem na Říp. Že jde o bytost s netradičním přístupem k vydělávání peněz, je jasné ve chvíli, kdy jen tak mimochodem zmíní, že aby se mohla posunout dál, potřebovala to, co předešlých 14 let budovala, opustit. Postupně rozpustila tým 45 lidí a firmu s obratem 50 milionů dovedla „do bodu nula“. A když popisuje své „zrození motýla“, který se skví i v logu její firmy Expertis, najednou zjistíte, že máte na diktafonu čtyři hodiny a nechce se vám domů.

Lenka pořádala kurzy od psychologie až po legislativu už od roku 1991, později se zaměřila na vzdělávání managementu firem a mezi její klienty patřila mladoboleslavská Škoda, Komerční banka či ČSOB. Vytvořila ale třeba i program

Poznej lépe svého šéfa...

Kořeny enneagramu sahají do Asie a na Střední východ až tisíce let zpátky. Enneagramový systém nabízí důkladné nahlédnutí do způsobů, jak se lidé chovají, myslí a cítí.

Každému z nás patří jedno místo v enneagramu, zatímco náš typ ale zůstává stejný po celý život, naše charakteristiky se mohou v průběhu vývoje měnit. Jak hned na začátku kurzu upozorňuje lektor Emanuel Byrtus, právě proto není radno dělat rychlé závěry. Žádný z typů není horší nebo lepší, klíčové je to, zda se jednotlivý typ nachází ve zralé či nezralé formě. Například typ jedna ve své nezralosti může terorizovat okolí neustálým peskováním, pokud se ale otevře a zapracuje na sobě, stane se z něj praktický, pokorný a konzistentní lídr.

Typy 1, 8 a 9 vnímají svět převážně „tělem“, takže reagují často impulzivně až zlostně, **typy 2, 3 a 4**, „srdcem“ (citlivost, dbaní na image, ale i citové vydírání) a **typy 5, 6 a 7** coby typ „hlava“ často přehnaně analyzují a utíkají od nepříjemného, neboť mají strach. Dobrý lídr musí mít tato centra v rovnováze. Například když takový úspěšný vědec (typ 5) bude přednášet o svém objevu a bude citově „odpojený“, tělové typy vytočí, že nejde hned k věci, a srdcaři mu neuvěří, protože jeho projev postrádá jakékoli emoce. Příslušnost k jednotlivým typům souvisí už s útlým dětstvím a „uspokojením“ tří základních instinktů.

V enneagramu *je každému typu člověka přiřazen jeden bod*

Třetí kariéra, který pomáhal manažerům kolem padesátky, aby se nestali ve firmě přítěží, a uměli naopak své zkušenosti předávat nástupcům. Před čtyřmi lety ale Lenka přes slušný úspěch začala cítit, že se její práci něčeho podstatného nedostává. Došlo jí, že dovednosti k řízení a vedení firem nejsou tím nejdůležitějším, že je třeba zásadně měnit postoje lídrů. Jinými slovy – když je v čele firmy gauner, jediné, co ho školení manažerských dovedností naučí, je, aby ještě lépe kradl.

Někdy v době, kdy Lenka Papadakisová přemýšlela o užitečnosti počínání svého i svých klientů, padli Lehman Brothers a následná krize zasáhla i Expertis. Rušily se zakázky, spousta vzdělávacích firem se účastnila projektů financovaných z fondů Evropské unie a vypukla cenová válka. Lence se však už delší dobu v hlavě rodila nová témata a rozhodla se jít cestou zcela opačnou – nabízet dlouhodobé programy s vysokou přidanou hodnotou za vyšší cenu. Desetidenní kurz emočního leadershipu tak dnes Expertis nabízí za 53 000Kč. „Celou dobu mi rezonovalo to, že je třeba vystoupit ze zajetého systému," vysvětluje žena, která pokaždé, když něco vymyslí, odjíždí do dalekých krajin a své nápady si nechává „sednout" – tentokrát na Bali. Výsledkem byl pojem „moudrý byznys". „Při práci s manažery jsme zhruba v počtu osmi lidí sledovali, jak se byznys vyvíjí, a dali jsme jasnou linku mezi starým a novým byznysem. Starý byznys se snaží napravovat ty systémy, inovovat zavedená řešení. Nový byznys tyhle mechanismy opouští a staví se za úplně nové myšlenky," vysvětluje svůj pohled na firmy.

Nejdůležitější premisou moudrého byznysu je podle Lenky vzájemná užitečnost a udržitelnost („Jestli to, co produkuji, je užitečné pro klienta, pro mě a firmu a zároveň i pro naši Zemi a aby se staly peníze a zisk odměnou, ne cílem"), jednoduchost („Když začnete hledat podstatu, zjednodušíte systém a padají hierarchie"), morální odpovědnost a konzistence („Myšlenky, slova a činy jsou v souladu s hodnotami, které jsou čitelné, nejde jen o marketing"). Tedy nic převratného, podotýkám. Zato docela... idealistického. Není přece hlavním účelem podnikání zisk? „Spousta manažerů si takové otázky vůbec neklade, to je pravda. Ale to, že to dvacet let vycházelo, neznamená, že je to udržitelné. Všichni lidi, kteří jsou zaměstnaní, pořád dokola říkají, že nechápou, proč mají dělat tady tohle takhle a tohle takhle, že dostávají nesmyslná nařízení. Prioritou firem se stává nikoli produkt, ale splnění nějakých kritérií. Ztrácí se smysl, protože se většinu času zabývají vnitřním řízením a tabulkami," vysvětluje Lenka. Firmu přirovnává k živému organismu a chybné řízení firmy k rakovině.

Ukázkovým příkladem je podle Lenky jedna nejmenovaná telekomunikační firma, kde je tisíc činností pod jednou střechou. „Mají třeba skvělé kreativní oddělení, které produkuje své jedinečné nápady, ale ty už zdaleka nejsou v souladu s prvotním

A110002112

...aneb Devět typů osobností podle enneagramu

Jedničky usilují o dokonalý svět a vytrvale zdokonalují sami sebe stejně jako ostatní. Dar: snaha o správný výsledek. Slabiny: Příliš kritické, netrpělivě trpělivé.
Dvojky chtějí být milovány, snaží se uspokojit potřeby druhých a pokoušejí se organizovat jiné lidi a životy. Dar: Motivace a služba druhým. Slabiny: Příliš vstřícné, manipulující...
Trojky organizují svůj život tak, aby dosáhly určitých cílů a byly úspěšné za účelem získání respektu a obdivu druhých. Dar: Dosahování výsledků. Slabiny: Soutěživé, expanzivní, nízká sebereflexe.
Čtyřky touží po hlubokých spojeních jak se svými niternými světy, tak s jinými lidmi. Nejvíc se cítí naživu ve chvíli, kdy mohou vyjádřit své city. Dar: Jít za svou touhou. Slabiny: Moc intenzivní, sebestředné, obviňující.
Pětky žízní po informacích a vědomostech a používají emocionální nestrannost jako prostředek k udržení styků s ostatními na minimu. Dar: Důležitost objektivity. Slabiny: Někdy izolované, málo komunikující, podceňují vztahy.
Šestky jsou lidé hloubaví, mají sklon k tomu se neustále něčím znepokojovat a vytvářejí tragické scénáře, což jim pomáhá cítit se připravenými v případě, že se něco pokazí. Dar: Vhled a strategické plánování. Slabiny: bojácné, defenzivní, obětující se.
Sedmičky touží po nových lidech i zážitcích. Vyhýbají se bolesti a plány do budoucnosti jim umožní udržet si všechny možnosti otevřené. Dar: Inovace a flexibilita. Slabiny: Nestálost zaměření, vyhýbají se bolesti.
Osmičky se ženou za pravdou, chtějí dosáhnout důležitých věcí a snaží se zakrýt vlastní zranitelnost. Dar: Dosahování důležitých věcí. Slabiny: Kontrolující, vyžadující, vyhýbají se slabosti
Devítky usilují o mír, harmonii a kladné vztahy. Nemají v oblibě konflikty, napětí ani zlou vůli. Dar: Zapojení a konsenzus. Slabiny: Neasertivní, věci odkládají, nedávají jasné hranice.

ZEN Travel
do Himálaje

Gabriela Lágnerová se ve vesničce Kargyak na území Malého Tibetu v Indii těší nebývalé úctě a dávno ji tu považují za svou. Ve výšce 4200 m n. m. staví se svým sdružením Blueland ekologickou školu, a navíc se v Česku stará o místního, nyní osmiletého chlapečka Odzera, který se popálil při dětské hře. **Před třemi lety** se seznámila s Lenkou Papadakisovou, která přispěla na školu i Odzerovu léčbu, a letos se jejich cesty spojily. Doslova. Blueland totiž v červenci pořádá ve spolupráci s magazínem ZEN trek spojený s charitou a exkurzí do školy, a Kargyak se stal zároveň prvním cílem Lenčina nového projektu **Transpedice.** „Pojedou lidi, které zajímá pouť za dobrovolnickou prací a to, jak se dá vytvořit pomoc napříč světem, a proč stojí za to se tam tolikrát vracet a co tam tolik nabíjí Gábinu," říká Lenka, jejíž projekt sleduje „schopnost žít v širší rodině, pomoci a nechat si pomoci". Zatím je přihlášeno sedm lidí. Jedna z prvních byla i HR manažerka vydavatelství Mladá fronta Renata Riegelová: „Těším se především na to, že alespoň malou měrou pomůžu dobré věci."

posláním firmy. A tak se rozchází marketing firmy a to, co firma zákazníkům skutečně dodává. Roste napětí mezi odděleními, stojí to dost peněz. Z kreativního týmu se začíná stávat parazit."

Do vyššího levelu

Teorie je jedna věc. Co ale praxe? Lenka přiznává, že trvalo rok, než přišla na to, co třeba jeden z principů – jednoduchost – ve své podstatě vůbec znamená. Pochopila to nakonec především ve vlastní firmě. „Zjistila jsem, že poslední roky jsem věnovala daleko víc času řízení firmy než klientovi. A nedělala jsem vlastně to, co je pro mě přirozené a kde je moje skutečná hodnota. Došlo mi, že jestli skutečně chci naplnit svoji vizi moudrého byznysu, budu muset jít chvíli sama jako ti příslovečtí apoštolové krajinou. Že ostatní lidé smýšlejí úplně jinak. Další vjem ale byl, že nás je takových více." Proto postupně rozpustila všechny své zaměstnance. To jí ovšem otevřelo prostor pro spolupráci s novými lidmi. Na rozdíl od minulosti už pracuje jen s těmi lektory, kteří jsou sami zároveň skutečnými lídry a nestojí jen někde s ukazovátkem u tabule, ale jsou připraveni podílet se na společném byznysu.

Právě v momentě, kdy na konci loňského roku „transformovala" staré v nové, byla Lenka Papadakisová nominována na manažerku roku. Nominaci ale odmítla. Cítila, že jde o symbolické ocenění za „starou" práci podle „starých kritérií", ona chce ale do „vyššího levelu".

„Moje transformace mi umožnila postavit se do nové role. Teď jsem spíš průvodkyně, nositelka principů, podnikatelka víc než majitelka a byznysmenka. Protože když jsi ponořen do byznysu, tak ho pořád protlačuješ, říkáš, my tohle děláme nejlíp. Jdeš s davem. Jenže až když si vylezeš nahoru, uvidíš to podstatné." Těžištěm Lenčiny práce je dnes koučování a aktivity rozvíjející moudrý byznys skrze moudrost lídrů, podnikatelů a „průkopníků". Firmu Expertis zaměřila na kurzy osobního leadershipu a moudrého podnikání, jako jsou autentický a vitalizační leadership, dynamika bohatství a zmiňovaný emoční leadership. Všechny programy jdou do hloubky a trvají několik měsíců.

Krom toho Lenka v rámci Prague Business Clubu vede každý měsíc rozhovory s podnikatelskými lídry coby ovlivňovateli společnosti, „kteří mají dobrý byznys a jsou hodnotově zralí". Dalším jejím projektem je In-Cubator, roční program sebepoznání pro mladé lidi: „Najdou svůj talent, a tak se připravují na své podnikání, nebo mohou nabídnout skutečnou hodnotu někomu, kdo ocení tu jejich kvalitu. Už nemusí žebrat o práci a být nespokojeni s tím, co dělají." Teď navíc vytváří projekt postavený na principech „komunitního" podnikání pro ženy. Jde o nový typ restaurace či prodejny, jednoduše otevřený prostor pro setkávání a podporu podnikavých žen.

Zatím posledním Lenčiným „okruhem" je projekt s názvem Transpedice aneb Cestování jinak. „Jde o to inspirovat se z příběhů jiných kultur. Jede skupinka deseti lidí, kteří mají ve svém zájmu tyto principy budovat ve svém podnikání, ve svém městě, ve svém životě." Pojede se na Nový Zéland, podívat se, jak tu lidé tvoří občanskou společnost, do ekologického městečka Auroville v Indii či do Berlína coby vyhledávaného „aktivního" města.

Nový přístup už přináší i výsledky u klientů. Například majitelé Adleru, firmy na reklamní textil, udělali řadu změn, aby firma rostla i bez jejich denní přítomnosti, komunikační agentura Lemonade Prague zase zavedla podnikatelské přístupy mezi své zaměstnance, přestala platit lidi od hodiny, ale platí za „dohodnutý výsledek". „Nerozdělují se pak peníze, které neexistují. Lidi jsou odpovědní a odměněni za svůj skutečný přínos. To zatím běžně v pracovních ani pseudopracovních vztazích neexistuje. Ono se to řekne, ale skutečně to udělat, to je delší proces," vysvětluje Lenka, jejíž plány jsou dost smělé – chce přispět ke změně myšlení v české společnosti.

n PRIORITOU FIREM SE STÁVÁ NE PRODUKT, ALE TABULKY. ČÍM DÁL VÍC LIDÍ TO FRUSTRUJE.

Neodrazuje ji ani současný stav země, kterou rozežírá korupce a nefungující právo. Naopak si myslí, že současná krize je nevyhnutelná před posunem k nějaké lepší společnosti. Lenka cítí změnu ve vzduchu: „Pro změnu je potřeba pouze malé procento lidí. Ti pak strhnou ostatní." n